



Pôle Diversité



Ressources Humaines, Non-Discrimination et Diversité :

Gestion de carrière

Groupe de travail inter-entreprises
Cycle 2005-2006

Sommaire

Introduction

Les fiches-outils rassemblées dans le présent cahier sont le fruit des échanges d'un groupe de travail inter-entreprises piloté par l'IMS, dont l'objectif est d'analyser les outils et procédures de gestion des ressources humaines sous l'angle de la non-discrimination et de la diversité.

Plusieurs entreprises membres du réseau IMS ont participé aux échanges qui ont permis la réalisation de ces fiches.

Un premier cycle de travail a donné lieu à un cahier de fiches outils sur les différents process liés au recrutement, dans le cadre du projet Equal Latitude. Le présent cahier, sur la gestion de carrière, a été élaboré dans le cadre du projet Equal Elmer.

La vocation de ces fiches-outils est d'aider les opérationnels de la fonction RH à adopter dans leur pratique quotidienne des réflexes favorisant la non-discrimination et la diversité, ou à engager une réflexion concrète en ce sens.

Chaque fiche thématique s'attache à une étape de la gestion de carrière; elle revient sur les freins identifiés à l'égard de la non-discrimination et de la diversité, puis propose un ensemble de « solutions » pour y répondre. Ces solutions sont généralement listées de la moins proactive (strict respect de la loi, bon sens) à la plus proactive (action positive).

Certaines de ces fiches pourront être utilisées comme des « check-lists ». Cependant, il ne semble pas pertinent d'appréhender les bonnes pratiques listées comme un ensemble devant être mis en œuvre par chaque entreprise : il est important d'adapter les outils et pratiques de gestion des ressources humaines au contexte et aux enjeux spécifiques de chacune. Ces fiches sont également applicables aux process RH concernant les stagiaires et apprentis des entreprises.

Enfin, si certaines propositions ont pour objectif spécifique la prévention de la discrimination, d'autres apparaîtront d'un caractère plus général : en effet, travailler en faveur de la diversité par le biais de l'adaptation des process RH a souvent pour résultat l'optimisation de la gestion des ressources humaines dans son ensemble, chacun au sein de l'entreprise étant d'une façon ou d'une autre concerné par un volet de la diversité (genre, origine, âge, handicap, etc.). « Ce qui est bon pour la diversité est bon pour les ressources humaines en général. »

Fiche-outil n°1 : l'évaluation individuelle

	Situations identifiées comme des obstacles potentiels à la diversité
1	Tous les collaborateurs (non-cadres notamment) ne sont pas évalués et n'ont pas régulièrement la possibilité de voir leurs compétences et leur potentiel appréciés, ou d'échanger dans de bonnes conditions avec leur hiérarchique sur leurs souhaits de développement personnel.
2	Les managers sont peu impliqués dans la campagne d'évaluation. Ils sont peu conscients des enjeux que l'évaluation comporte en termes de prévention des discriminations et de détection des potentiels.
3	L'évaluation s'opère de façon très hétérogène au sein de l'entreprise. L'égalité de traitement en termes de détection des potentiels n'est pas assurée.
4	L'évaluation est vécue comme une sanction par les collaborateurs et pas comme une opportunité de développement personnel. L'évaluation génère des sentiments de discrimination.
5	Les appréciations portées sur les évalués sont très subjectives ou perçues comme telles par ces derniers. La compréhension des critères d'appréciation laisse beaucoup de place à l'interprétation personnelle.
6	Les conclusions de l'évaluation ne donnent lieu ni à un écrit ni à un suivi. Le cas échéant, l'absence de discrimination serait difficile à établir.
	Quelques bonnes pratiques
1	Donner la possibilité à chaque collaborateur, quel que soit son niveau hiérarchique, d'être évalué régulièrement.
2	Limiter le nombre de collaborateurs à évaluer par évaluateur.
3	Favoriser la pratique d'entretiens croisés pour limiter la subjectivité de l'évaluation. Ou encore : encourager quand c'est possible une préparation collégiale de l'évaluation (impliquant différents managers opérationnels en contact avec le collaborateur par exemple). Prévoir dans tous les cas une validation de l'évaluation par le N+2.
4	Favoriser l'homogénéisation des pratiques en mettant à la disposition des évaluateurs un support pour l'évaluation des collaborateurs et un guide d'utilisation de ce dernier.
5	Former les évaluateurs à la conduite de l'entretien d'appréciation. Mettre à leur disposition un guide de l'évaluation. *Evoquer notamment :* l'importance de la préparation de l'entretien (recueil de faits), des conditions matérielles dans lesquelles se déroule l'entretien, l'importance de la formalisation des conclusions de l'évaluation, les objectifs positifs de l'évaluation (expression du collaborateur, point sur les résultats du travail, appréciation du potentiel de développement, etc., mais pas sanction, « note »), ce à quoi correspondent les critères d'évaluation, les modalités de fixation d'un objectif (concret, mesurable, ambitieux mais atteignable).
6	Pour limiter les perceptions négatives (« sanction ») de l'évaluation, rappeler aux évaluateurs qu'ils doivent savoir sanctionner positivement (reconnaître) autant que négativement le travail de leurs collaborateurs ; leur rappeler que ces éléments positifs et négatifs doivent être communiqués aux collaborateurs tout au long de l'année, et pas seulement le jour de l'entretien.
7	Porter une attention spécifique aux conditions dans lesquelles se déroule l'entretien (délai de prévenance, durée, déroulement, lieu de l'entretien –pièce fermée, pas de téléphone, etc.–, climat de dialogue, etc.). S'assurer que chaque collaborateur se voit bien offrir de bonnes conditions d'échange avec son hiérarchique.
8	Pour limiter les sentiments de discrimination, sensibiliser les futurs évalués à l'objectif de l'évaluation, à la façon dont va se dérouler l'entretien et aux critères à partir desquels leur travail va être apprécié (document de sensibilisation, session de formation, etc.).
9	Inciter les futurs évalués à préparer leur entretien, en mettant par exemple à leur disposition un support spécifique.
10	Fonder l'appréciation sur une fiche de poste précise, détaillant les compétences attendues du collaborateur.

11	Lors de l'évaluation, privilégier l'examen d'éléments factuels, de réalisations concrètes pour évaluer les compétences et les résultats. Apprécier l'atteinte des objectifs mais aussi les moyens mis en œuvre pour les atteindre. *Exemple : utiliser la méthode des « faits significatifs » pour préparer l'entretien.*
12	Préciser autant que possible ce qui est attendu derrière chaque critère d'appréciation (en associant par exemple au support d'évaluation un référentiel de compétences), en faisant référence à des exemples précis (particulièrement important pour les « savoir-être »).
13	Encadrer l'appréciation des savoir-être : limiter l'appréciation des savoir-être à des comportements attendus en référence à des situations précises, préciser autant que possible la nature de ces savoir-être, vérifier que les collaborateurs faisant preuve de savoir-être différents mais tout à fait recevables ne seront pas pénalisés dans leur évaluation.
14	Pour limiter les perceptions négatives (« sanction ») de l'évaluation et les sentiments de discrimination, être attentif aux termes utilisés, notamment dans les supports d'évaluation (employer des termes positifs, par exemple, « axes de progrès » au lieu de « points faibles », etc.).
15	Pour limiter les perceptions négatives (« sanction ») de l'évaluation, rappeler la perspective de dialogue et d'engagement mutuel dans laquelle s'inscrit l'entretien. A cet effet, formaliser par exemple un « contrat de progrès » à l'issue de l'évaluation.
16	Limiter le nombre d'objectifs fixés aux évalués, et adapter les objectifs aux situations spécifiques (par exemple, prendre en compte le congé maternité à venir lors de la fixation de ses objectifs à une femme enceinte).
17	Prévoir une possibilité de recours, auprès du N+2 et des équipes RH par exemple, pour le cas où le collaborateur ne serait pas d'accord avec le résultat de son évaluation.
18	Assurer au niveau de la DRH un suivi attentif du retour des évaluations.
19	Assurer au niveau de la DRH une analyse des supports d'évaluation.
20	Assurer au niveau de la DRH un suivi spécifique de l'évaluation des collaborateurs susceptibles d'être « oubliés » (collaborateurs en fin de carrière par exemple) ou d'être victimes de discrimination (représentants syndicaux par exemple), d'une année sur l'autre notamment.
21	Lancer officiellement la campagne au plus haut niveau (note du/de la DRH par exemple). Donner au management des éléments concrets sur les incidences de l'évaluation, en termes de prévention des discriminations et de développement de carrière notamment. Procéder à un retour sur la campagne d'évaluation pour la mettre en perspective et renforcer l'implication des managers : information sur le taux de retours des supports d'évaluation, sur les besoins en formation identifiés, sur les souhaits de mobilité enregistrés, etc.
22	Mettre à profit l'entretien d'évaluation pour rappeler les engagements de l'entreprise sur les sujets de la prévention des discriminations et de la diversité.
23	Intégrer la prévention des discriminations et la promotion de la diversité au sein des équipes dans les critères d'évaluation du management.

Fiche-outil n°2 : la détection des potentiels

	Situations identifiées comme des obstacles potentiels à la diversité
1	La notion de « potentiel » n'est pas clairement définie.
2	La notion de « potentiel » est associée à celle de « diplôme ».
3	Les modalités de détection des potentiels ne sont pas très lisibles pour les salariés, ce qui génère des sentiments de discrimination.
4	Les personnes identifiées comme « à potentiel » ne sont pas toujours les personnes les plus compétentes pour un emploi donné, mais celles qui maîtrisent les codes et le fonctionnement des réseaux qui leur permettent de se rendre « visibles » au sein de l'organisation.
5	Lors de l'identification des potentiels, les managers valorisent avant tout les personnes (consciemment ou pas) avec lesquelles ils ont des affinités et/ ou qui leur ressemblent.
6	De manière générale, les mécanismes de reproduction sociale, les réflexes naturels, font que les collaborateurs évolutifs identifiés lors des « revues des potentiels » ou « comités carrière » (par les managers ou les équipes RH) présentent souvent un profil similaire.
7	Un certain nombre de personnes « à potentiel » ne sont pas identifiées comme telles du fait du manager (qui ne sait pas détecter le potentiel ou ne souhaite pas le faire connaître).
8	Les équipes RH ne sont pas ou insuffisamment impliquées dans la détection des potentiels. Elles ne peuvent donc se porter garantes de l'égalité des chances.
	Quelques bonnes pratiques
1	Définir précisément la notion de « potentiel » en référence à un socle de compétences attendues et à un niveau de réalisation précis sur un métier donné.
2	Formaliser en interne des filières métiers pour inscrire la notion de potentiel dans une logique de développement et d'évolution (les étapes professionnelles décrites dans la filière-métier donnent de la lisibilité aux collaborateurs quant à la finalité du potentiel).
3	Donner de la lisibilité au process de détection des potentiels auprès des salariés : expliquer ce qu'est le potentiel, expliquer le rôle du « comité carrière », comment ce dernier se déroule, qui y participe, quels en sont les résultats, etc. Le cas échéant, faire un retour à la personne dont le potentiel a été examiné.
4	Sensibiliser les acteurs chargés de la détection des potentiels (N+1, gestionnaires de carrière…) aux incidences de leurs décisions en termes de non-discrimination et de diversité. Responsabiliser spécifiquement les managers quant à leur rôle à cet égard.
5	Exploiter les évaluations individuelles pour préparer les comités carrière.
6	Lors des « comités carrière », « people review », etc., évaluer le potentiel de la personne au regard du socle de compétences et du niveau de réalisation préalablement définis pour le métier que cette personne exerce. Formaliser le résultat de cette évaluation au moyen d'un document spécifique (grille d'évaluation, etc.).
7	Favoriser l'examen du potentiel de l'ensemble des collaborateurs.
8	Encourager l'évaluation collégiale du potentiel des collaborateurs, en impliquant les hiérarchiques, les équipes RH, mais aussi d'autres experts opérationnels ou d'autres experts internes, amenés à travailler avec les personnes concernées sans pour autant avoir de lien hiérarchique avec elles.
9	De manière générale, systématiser l'implication des équipes RH dans le process de détection des potentiels (dès la campagne d'évaluation des collaborateurs).
10	En complément des revues de potentiel, favoriser le recours à des outils et techniques facilitant l'évaluation objective et harmonisée des profils pressentis comme évolutifs au sein de l'entreprise (l'assessment permet par exemple, en déterminant des critères précis d'évaluation, d'homogénéiser les niveaux d'exigence au sein de l'organisation).
11	Au besoin, faire évaluer le potentiel par un expert externe.

12	Redoubler de vigilance quant aux personnes susceptibles d'être victimes de discrimination ou de s'auto-censurer (femmes, personnes issues de minorités visibles par exemple) lors de l'examen de leur potentiel en comités carrière et de l'établissement des plans de succession. Au besoin, opérer une revue préalable de ces profils.
13	Mettre en place des indicateurs de suivi concernant les personnes susceptibles d'être victimes de discrimination ou de s'auto-censurer (femmes, personnes issues de minorités visibles par exemple) ayant été identifiés comme évolutives, afin de s'assurer que ces dernières accèdent effectivement (et dans des délais comparables à des profils plus « traditionnels ») à des responsabilités supérieures.
14	Afin de pallier d'éventuels biais dans le process d'identification des potentiels (cooptation, influence du hiérarchique, etc.), encourager la mise en place de dispositifs permettant aux collaborateurs de se faire « remarquer » (projets transverses par exemple) ou d'accéder directement à de nouvelles fonctions au sein de l'entreprise (par exemple un système de publication systématique des opportunités internes).

Fiche-outil n°3 : les outils de la mobilité

	Situations identifiées comme des obstacles potentiels à la diversité
1	Tous les collaborateurs n'ont pas le même niveau d'information sur les opportunités de mobilité/ d'évolution qui leur sont offertes.
2	Tous les collaborateurs n'ont pas le même niveau d'information quant aux démarches à entreprendre pour bénéficier d'une mobilité et sur les dispositifs d'accompagnement et de soutien qui sont à leur disposition.
3	Certaines personnes expriment des sentiments de discrimination quant au déroulement de la procédure mobilité interne et à ses bénéficiaires.
4	Certaines personnes s'auto-censurent dans leurs démarches de mobilité et de candidatures internes.
5	Tous les collaborateurs n'ont pas l'occasion de réfléchir formellement à un projet professionnel.
6	Tous les collaborateurs ne se voient pas offrir la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise.
7	Il peut être constaté au sein de l'entreprise une relative méconnaissance des métiers. Des représentations sont associées aux métiers et aux personnes qui les exercent. Ces phénomènes génèrent du cloisonnement, voire enferment certains profils dans certains métiers.
8	La procédure de sélection interne laisse apparaître des biais, ou ils sont trop subjectifs.
9	Les managers opérationnels ne sont pas ou insuffisamment sensibilisés aux risques de discrimination et aux opportunités pour la diversité dans le processus de mobilité. Ils peuvent parfois contribuer inconsciemment à des phénomènes de reproduction sociale.
10	Les managers cherchent parfois à retenir certains de leurs collaborateurs au sein de leurs équipes, « freinant » ainsi la mobilité.
11	La traçabilité des décisions concernant la mobilité interne n'est pas assurée.
12	Les équipes RH ne sont pas ou insuffisamment impliquées dans les processus de mobilité interne. Elles ne peuvent donc se porter garantes de l'égalité des chances.
	Quelques bonnes pratiques
1	Communiquer clairement sur les opportunités d'évolution offertes par l'entreprise au travers de supports d'information spécifiques. Formaliser par exemple des filières métiers, reprenant les différents niveaux de postes existants, les compétences attendues et le niveau de rémunération associé à chacun, les parcours d'évolution possibles, les mobilités transverses envisageables.
2	Etre très transparent dès l'embauche sur la politique de mobilité de l'entreprise, par exemple en diffusant une « charte de la mobilité » : contrainte de mobilité pour les cadres, fréquence de la mobilité, responsabilisation éventuelle du collaborateur dans le processus, etc.
3	Systématiser la publication des opportunités d'emploi internes.
4	S'assurer du caractère non-discriminatoire mais aussi de la clarté des offres d'emploi internes, en s'attachant à décrire précisément le contenu du poste, les compétences attendues, le rattachement hiérarchique, le niveau de rémunération et le statut associés, le lieu de travail, etc. Impliquer les équipes RH dans la rédaction et dans la validation de ces offres avant publication.
5	Rendre les offres d'emploi internes accessibles à tous et par différents canaux (par exemple par un affichage papier pour les collaborateurs ne disposant pas d'ordinateur personnel).
6	Communiquer clairement sur les règles et le déroulement de la procédure de mobilité interne (fonctionnement de la bourse d'emploi interne, personnes à contacter, rôle du N+1, du RRH, éléments à fournir pour la candidature, conditions d'ancienneté, modalités d'examen de la candidature, etc.) au travers de supports spécifiques (pages mobilité sur l'intranet, mode d'emploi écrit de la mobilité, réunions avec les équipes, etc.).
7	Exploiter les entretiens d'évaluation annuels pour encourager et préparer la mobilité.
8	Mettre en place un entretien individuel spécifique à la mobilité (systématique ou sollicité), pour dissocier l'évaluation du collaborateur de l'expression de son projet professionnel.

9	Mettre à disposition de tous des dispositifs d'accompagnement et d'encouragement à la mobilité : « espace carrières » par exemple (itinérant au besoin, pour que chacun y ait accès) proposant des bilans de compétences, des aides à l'orientation, des informations sur les métiers, etc.
10	Encourager la circulation de l'information sur les différents métiers de l'entreprise : organiser des conférences-métiers, des journées « portes ouvertes » dans certains services, des immersions.
11	Proposer des dispositifs de « passerelles métiers »/ « renforts », par lesquels les collaborateurs se voient donner l'opportunité d'évoluer temporairement vers un nouveau métier et d'être évalués en situation.
12	Communiquer sur les dispositifs de soutien à la mobilité (aides financières et logistiques, etc.), par exemple en diffusant un « guide de la mobilité »/ « kit carrière ». En amont, lors de la phase de sélection, prendre en charge les frais de déplacement des candidats à la mobilité interne (pour les entretiens notamment).
13	Renforcer l'objectivité et la traçabilité de la procédure de mobilité interne, par exemple en formalisant un dossier de candidature interne où seront consignés les éléments ayant motivé la décision du recruteur.
14	Anonymiser les dossiers de candidature interne.
15	Rendre facultatif l'accord voire l'information de son hiérarchique par le collaborateur lors de l'engagement d'une procédure de mobilité interne.
16	Proposer des dispositifs objectifs d'évaluation des compétences en interne : « concours internes » avec des jurys diversifiés, assessments internes, etc.
17	Impliquer de manière générale des acteurs diversifiés dans l'évaluation des candidats en interne pour limiter la subjectivité de l'appréciation portée sur ces derniers.
18	Proposer une évaluation externe des candidats à la mobilité (assessment par exemple).
19	Accompagner la mobilité/ l'évolution par des actions de formation visant le développement du potentiel.
20	Favoriser la mobilité/ l'évolution par la mise en place d'un dispositif de Validation des Acquis de l'Expérience.
21	Proposer aux collaborateurs des modalités d'évolution diversifiées, y compris hors de l'entreprise (essaimage par exemple) si celle-ci ne peut leur offrir d'opportunité de développement correspondant à leurs compétences et à leurs attentes.
22	Afin de pallier d'éventuels biais à la mobilité (cooptation, influence du hiérarchique, etc.), notamment lors de l'évaluation des potentiels, encourager la mise en place de dispositifs (base d'« offres de compétences » sur l'intranet par exemple) permettant aux collaborateurs de faire connaître leurs compétences et leurs aspirations professionnelles en-dehors d'une réponse à une offre d'emploi interne.
23	Sensibiliser les équipes RH et les décisionnaires finaux (managers opérationnels) aux risques de discrimination et à la nécessité de favoriser la diversité dans le processus de mobilité.
24	De manière générale, systématiser l'implication des équipes RH dans le process de mobilité (dès l'ouverture d'un poste, et notamment à l'étape de la sélection des candidats).
25	Intégrer dans les critères d'évaluation des managers la capacité à faire bouger/ évoluer leurs équipes.
26	Ne plus faire référence au diplôme lors de l'annonce de nouvelles nominations.
27	Renforcer la communication sur les opportunités de mobilité/ évolution auprès des publics susceptibles d'être victimes de discrimination, en utilisant des canaux de diffusion ciblés (affichage ciblé, diffusion via les réseaux de femmes par exemple, etc.).
28	Encourager la mobilité/ l'évolution des publics susceptibles d'être victimes de discrimination par des dispositifs spécifiques (mentoring par exemple).
29	Utiliser des mesures d'encouragement à la mobilité pour promouvoir la diversité au sein de certains métiers : proposer par exemple des formations ciblées à des profils atypiques (par exemple des formations sur des métiers techniques pour des femmes).
30	Passer en revue les listes de collaborateurs ayant bénéficié d'une mobilité pour vérifier l'absence de discrimination. Mettre en place des indicateurs de suivi spécifiques concernant les personnes susceptibles d'être victimes de discrimination ou de s'auto-censurer (femmes, personnes issues de minorités visibles, seniors par exemple).

Fiche-outil n°4 : la sensibilisation/formation

Cible	Objectifs de l'action de sensibilisation ou de formation	Contenus de l'action
Sensibilisation		
Dirigeants	• Remporter l'adhésion des dirigeants à la démarche (la diversité comme axe stratégique) • Rendre les dirigeants porteurs de la démarche en interne • Susciter une prise de conscience quant à l'existence de la discrimination dans l'entreprise (contre les résistances et le déni)	• Définition de la diversité et de ses différents champs (tout le monde est concerné) • Définition de la discrimination et présentation de ses manifestations • Présentation des enjeux business de la démarche, des risques à ne pas s'engager • Exposé de données factuelles sur la situation de l'entreprise (données chiffrées issues du bilan social concernant les femmes, les personnes handicapées, les « seniors », taux de turnover, d'absentéisme, éléments plus qualitatifs issus de diagnostics spécifiques, de l'analyse des motifs de départ, etc.) • Présentation d'éléments de benchmark ➢ autres types d'accompagnement envisageables : mentoring, coaching
Collaborateurs	• Générer de l'adhésion en permettant à chacun d'appréhender les bénéfices qu'il tirera de la démarche • Susciter une prise de conscience quant à l'existence de la discrimination dans l'entreprise (contre les résistances et le déni) • Donner connaissance à chacun de son rôle dans la démarche de l'entreprise	• Travail sur les représentations mentales, les préjugés, sur l'acceptation des différences • Présentation des enjeux de la démarche • Rappel des valeurs de l'entreprise, présentation de la politique de l'entreprise et exposé des sanctions associées à la discrimination • Exposé du contenu concret des accords/ de la Charte et des apports de ces textes pour chacun ➢ intégration de ces contenus dans les modules d'intégration des nouveaux embauchés
Equipes RH et opérationnels	• Permettre l'appropriation du sujet • Susciter une prise de conscience quant à l'existence de la discrimination dans l'entreprise (contre les résistances et le déni) • Croiser les points de vue et favoriser une meilleure compréhension mutuelle (pour faciliter notamment l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines) • Rendre chacun partie prenante de la démarche de l'entreprise	• Définition de la diversité et de ses différents champs (tout le monde est concerné) • Travail sur les représentations mentales, les préjugés, sur l'acceptation des différences • Définition de la discrimination et présentation de ses manifestations • Rappel des valeurs de l'entreprise et présentation de la politique de l'entreprise • Présentation brève des incidences de la démarche en matière de management et de gestion des ressources humaines ➢ faire appel à des techniques créatives (théâtre d'entreprise), favoriser le débat

Formation		
Recruteurs	• Susciter une prise de conscience quant aux représentations dont chacun est victime • Convaincre de l'intérêt de la démarche • Permettre une prise de recul dans les pratiques de gestion des ressources humaines (dans le recrutement ici) • Améliorer la connaissance de la politique de l'entreprise par les recruteurs • Rendre les recruteurs acteurs de la démarche de l'entreprise (par la fixation d'objectifs personnels par exemple)	• Travail sur les représentations mentales et les préjugés • Retour sur le cadre juridique de la discrimination • Définition de la discrimination et présentation de ses manifestations en entreprise • Examen des pratiques et des outils de recrutement • Examen de cas concrets • Présentation de la politique de l'entreprise • Réflexion sur la situation de l'entreprise à partir de données factuelles, réflexion prospective sur les incidences de la démarche pour l'entreprise à l'avenir • Analyse de l'image de l'entreprise en tant qu'employeur • Proposition de positions plus volontaristes à l'égard du sujet (fixation d'objectifs personnels) ➢ privilégier les exercices concrets, proposer une équipe de formateurs mixte (intervenants internes et externes), apporter des outils aux participants (mémo sur les aspects juridiques, « boîte à outils » du recrutement, guide la fixation d'objectifs « diversité », etc.)

Management intermédiaire	• Susciter une prise de conscience quant aux représentations dont chacun est victime • Convaincre de l'intérêt de la démarche (pour éviter qu'elle ne soit vécue que comme une contrainte) • Préparer l'intégration de profils plus diversifiés • Introduire le principe de critères d'évaluation « diversité »	• Travail sur les représentations mentales et les préjugés • Travail sur les freins à l'intégration • Mise en évidence des bénéfices de la démarche pour l'entreprise/ le manager/ l'individu • Présentation d'éléments de benchmark • Retour sur le cadre juridique de la discrimination • Définition de la discrimination et présentation de ses manifestations • Rappel des valeurs de l'entreprise et présentation de la politique en matière de prévention des discriminations et de diversité • Examen de la traduction managériale d'une politique de non-discrimination et de diversité (égalité de traitement, prise en compte des spécificités de chaque collaborateur, etc.) • Travail sur les modalités de fixation d'objectifs personnels en matière de prévention des discriminations et de diversité ➢ privilégier les exercices concrets, proposer une équipe de formateurs mixte (intervenants internes et externes), apporter des outils aux participants (mémo sur les aspects juridiques, « boîte à outils » du manager en matière de prévention des discrimination et de diversité, etc.), prévoir un kit de communication pour les managers qui ne pourraient bénéficier de la formation
Instances représentatives du personnel		➢ *Sensibilisation au même titre que les autres collaborateurs* ➢ *Formation à l'occasion de négociations*
Parties prenantes externes		*Formations communes envisageables dans le cadre de partenariats*